



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

O PROCESSO DE INOVAÇÃO COMO FATOR DE DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO NAS EMPRESAS

Paulo Everton Paulino da Silva *

RESUMO

Analizando a relação entre desenvolvimento da gestão e inserção de inovação na realidade organizacional, foi desenvolvido esse trabalho com o objetivo de entender se as empresas do Programa ALI (programa do Sebrae em parceria com o CNPq, que visa gerar inovação nas empresas atendidas) que inovam, também melhoram sua gestão. Esse artigo pode ser caracterizado como uma pesquisa aplicada descritiva que se utilizou da revisão da literatura e do levantamento de dados. Foi analisado o desenvolvimento de 30 empresas do segmento de serviços e comércio, situadas na região central de Brasília, Distrito Federal, que iniciaram no Programa em março de 2015. Após a análise dos dados coletados, por meio do Radar de Inovação e diagnóstico empresarial baseado no Modelo de Excelência de Gestão, foi verificado que, além de todas terem melhorado algum aspecto organizacional e inovado, salienta-se que das quatro empresas que mais inovaram, três também foram as que mais melhoraram sua gestão e das 16 que não melhoraram suficientemente a gestão, 8 inovaram suficientemente, porém 3 sofreram consequências alarmantes. Isso tudo caracteriza uma relação entre inserção da inovação e otimização da gestão organizacional.

Palavras-chave: Inovação. Gestão. Modelo de excelência da gestão. Programa ALI. Brasília.

* Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica para Resultados, sob orientação da Profa. Dra. Joana d'Arc Bicalho Félix.

1 INTRODUÇÃO

A inovação é algo que continua sendo buscada e estudada em diversos locais. O desafio que muitos empresários, principalmente os pequenos, enfrentam é de como fazê-la acontecer na realidade organizacional de forma a gerar resultados expressivos. Contudo, apenas inserir uma inovação dentro da empresa pode não ser suficiente para garantir esses resultados. Até porque, mesmo que empiricamente, é percebido que aliada à inserção da inovação, há a necessidade também de gerir a organização de uma forma ótima.

Partindo dessa observação, o artigo tem como objetivo geral perceber se as micro e pequenas empresas se tornam mais eficientes em sua gestão ao passo que também são estimuladas à inovação, executando ações para tal, que também é uma hipótese a ser validada. Como objetivos específicos, têm-se: compreender como ocorre o processo de inovação nas MPEs, conhecer a relação entre inovação e gestão empresarial e identificar e comparar resultados das empresas estudadas, como base no método de atendimento do Programa ALI.

Limitando-se às empresas atendidas pelo Programa ALI (programa do Sebrae em parceria com o CNPq, que visa gerar levar inovação à realidade organizacional, por meio de diagnósticos organizacionais, matriz FOFA, devolutivas e planos de ação) na região central de Brasília, Distrito Federal, do segmento de serviço e comércio, o radar de inovação e o diagnóstico de gestão, baseado no Modelo de Excelência da Gestão, possibilita quantificar os dados coletados nas empresas para, como isso, sugerir ações que transforme a inovação em realidade no decorrer do tempo.

A metodologia utilizada está de acordo com os escritos de Diehl e Tatim (2004), que classifica a pesquisa segundo as bases lógicas de investigação, a abordagem do problema, segundo o objetivo geral, o propósito e de acordo com o procedimento técnico.

Quanto à base lógica de investigação, é classificada como hipotético-dedutivo, pois Marconi e Lakatos (2001, p. 106) dizem que se “inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos acerca da qual formula hipóteses e [...] testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos [...]”. Nesse artigo serão testadas as relações entre a evolução da inovação e a gestão nas micro e pequenas empresas.

A abordagem do problema é qualitativa. A qualitativa, como informa Diehl e Tatim (2004, p. 52), “podem descrever a complexidade de terminado problema [...], compreender e classificar os processos dinâmicos vividos [...] e possibilitar [...] o entendimento das particularidades do comportamento”.

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva. Marconi e Lakatos (2011, p.6) dizem que os estudos descritivos “descrevem um fenômeno ou situação, mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo”. Para atingir os objetivos estuda-se, nesse projeto, o impacto das ações realizadas nas empresas.

Segundo o propósito, a pesquisa é aplicada, visto que Marconi e Lakatos (2011, p. 6), descrevem que esse tipo “caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, [...], na solução de problemas que ocorre na realidade.” Nessa pesquisa, o resultado incidirá nos pensamentos de todos os agentes envolvidos no estudo, ou seja, nos clientes, empresários e academia.

De acordo com o procedimento técnico, é caracterizada como de levantamento e bibliográfica. A pesquisa foi realizada junto a um grupo de empresários participantes do Programa ALI. Sendo assim, descrita como uma pesquisa de levantamento, Diehl e Tatim (2004, p. 60) acordam quando dizem que “pesquisas desse tipo caracterizam-se pelo questionamento direto das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.” É também bibliográfica, pois Lakatos e Marconi (2011, p. 57) informam que esse meio “[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde [...], jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, [...]”. Dessa forma, o presente estudo visa encontrar também no estado da arte uma observação aos eventos que estão envolvendo o tema dessa pesquisa.

Para desenvolver esse trabalho foram selecionadas 30 empresas da região central de Brasília-DF, atendidas pelo Programa ALI. Essas empresas estão localizadas nos bairros de Asa Sul, Asa Norte e Sudoeste.

Foram utilizadas informações recolhidas por meio do diagnóstico de gestão empresarial e do radar inovação, do ciclo 0 – onde é feita a primeira medição da realidade da empresa - e do ciclo 1 – segunda medição, após indicação de ações a serem realizadas.

Assim, este artigo é composto de uma revisão da literatura, que exhibe aspectos importantes para compreensão da pesquisa de campo, apresentação dos instrumentos utilizados na coleta de dados e análise das diferentes combinações que permitem validar ou não a hipótese levantada.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O processo de inovação nas MPEs

Em pleno século XXI já é possível perceber que todas as empresas necessitam de inovação em sua realidade. Essa palavra, inovação, já é bem conhecida e discutida nas conversas entre gerentes e dirigentes. Porém, antes de adentrar ao funcionamento do processo de inovação é necessário desmitificar o conceito, trazendo a contribuição de algumas fontes que se referem a essa temática.

O Manual de Oslo, publicado pela Instituição Intergovernamental Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento- OCDE, mostra que inovação é “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”. (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 55). E essas inovações podem estar classificadas em dois graus: a inovação incremental ou a radical. A radical vai de encontro à novidade, ou seja, a introdução de produtos ou processos inteiramente novos, já a incremental, é tratada também como melhoria contínua, que dá continuidade a um processo de transformação. (MANUAL DE OSLO, 2005).

Um grande personagem que não pode deixar de ser mencionado quando trata-se do tema inovação é Schumpeter. Em sua obra, A Teoria do Desenvolvimento Econômico, já é mostrado aos leitores que existem cinco tipos de inovação: (1) Introdução de um novo produto ou qualidade desse bem, (2) Nova forma de produção, (3) Abertura de um novo mercado, (4) Conquista de uma nova fonte de oferta de matéria prima e (5) Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria. (SCHUMPETER, 1988).

Dessa forma, percebe-se que o Manual de Oslo já estava carregando em seu conceito uma contribuição de Schumpeter. Principalmente no que tange aos dois primeiros tipos de inovação.

E a inovação, ainda pode ser vista como aberta ou fechada. Quando a empresa detém e controla todos os seus recursos (finanças, pessoas e outras áreas) para o surgimento da inovação, ela é fechada, o que garante até mais lucro, pois pode ser precedido de uma requisição e registro de patente. Já a inovação aberta, é gerada por meio da somatória de agentes internos e externos, onde um fator importante é a facilidade e atual disseminação de muitas informações (PEARSON EDUCATION DO BRASIL, 2011).

As micro e pequenas empresas, geralmente, não detém um capital tão expressivo para produzirem uma inovação fechada. Esse trabalho geralmente fica por conta de empresas maiores. Mesmo assim, vale salientar o tanto que as micro e pequenas empresas são expressivas no Brasil. Segundo o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas

Empresas) em uma pesquisa que trata da participação das micro e pequenas empresas (MPE) na economia brasileira, os setores de serviços e comércio das MPE representavam, respectivamente, em 2011, 98% e 99% das empresas formalizadas. Com relação ao emprego, 44% dos empregos formais em serviços eram das MPE, e quase 70% dos empregos provocados no comércio. (SEBRAE, 2014).

Sobre essa percepção, Solomon (1986, p.8) corrobora: “a pequena empresa não é um setor isolado. [...] Os negócios de grande porte [...] sempre se destacaram como o motor mais visível e mais poderoso da prosperidade. As contribuições da pequena empresa eram mais difíceis de avaliar”.

Com isso, percebe-se o tanto que a micro e pequena empresa pode dar como grande contribuição no quesito geração de inovação.

2.2 Relação entre inovação e gestão empresarial

O processo de inovação só tem sentido se fizer “mais do que apenas criar novos conceitos: devem assegurar o lançamento bem sucedido” (ROBERT, 1995, p.37). Seguindo essa lógica Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 85), afirmam que

a inovação é mais do que simplesmente conceber uma nova ideia; é o processo de desenvolver seu uso prático. As definições sobre inovação [...] enfatizam a necessidade de completar os aspectos do desenvolvimento e da exploração de novo conhecimento, e não apenas usa invenção.

As organizações necessitam perceber que entre a concepção de uma nova ideia e fazer dela um lançamento bem sucedido, ainda existe um aspecto importante a ser notado: a gestão dentro da empresa ou a sua administração.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 5), a administração “se refere à combinação e aplicação de recursos organizacionais – humanos, materiais, financeiros, informação e tecnologia – para alcançar objetivos e atingir desempenho excepcional”. Em todos esses recursos, podem-se haver um processo de inovação, tanto radical quanto incremental. Scherer e Carlomagno (2009, p. 34), já argumentam, dentro dessa lógica, afirmando que “o processo de inovação está intimamente vinculado à estratégia corporativa e à estratégia de inovação adotada pela empresa”. Dessa forma, é necessário compreender melhor a gestão empresarial e as suas estratégias para que a inovação flua seu caminho com êxito, até mesmo deixando de levar uma empresa à falência.

Dentro do contexto das MPEs, diversos fatores colaboram para que venham à falência, existe a questão da dificuldade de ter uma boa gestão (otimização do fluxo de caixa,

desenvolvimento de produtos e dificuldade gerais com vendas e comercialização), a conjuntura econômica do momento, mas a primeira delas é a falta de planejamento. (DORNELAS, 2012). Se as empresas observassem o planejamento, possivelmente muitas não iriam à falência.

Dentro de um planejamento básico, onde a empresa foca em produção, finanças e marketing, tem-se uma evolução ao que se chama administração estratégica, que por sua vez, pensa no futuro, para obter uma vantagem competitiva. (CERTO; PETER, 2010). Entendendo que vantagem competitiva é, segundo Chiavenato (2004, p. 570) “um ponto forte de uma organização e que lhe permite superar as demais organizações em um ambiente dinâmico e competitivo”, vale citar que “a inovação está no centro das vantagens competitivas”, de acordo com Chiavenato e Sapiro (2009, p. 289). Sendo assim, é bom perceber não apenas a forma de obter a vantagem competitiva através da inovação, mas também qual método selecionar e por qual motivo. (TIDD; BESSANT, 2009). Assim, existiria um sentido ligando a inovação à gestão empresarial.

3 O PROGRAMA ALI E SUA ATUAÇÃO

O Programa ALI - Agentes Locais de Inovação é fruto de uma parceria do Sebrae com o CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), desde 2008. Esse programa tem a capacidade de levar aos dirigentes de empresas de pequeno porte formas de trabalhar a excelência na gestão e impulsionar o negócio, tendo a inovação como fator chave. Vários agentes, de várias especialidades, após passarem por uma capacitação do Sebrae entram em contato com as empresas ofertando gratuitamente o serviço, a cada início de ciclo, que se renova em um período aproximado de 30 meses. Após o empresário concordar com o atendimento, o agente já realiza dois diagnósticos empresariais, um focado na gestão e outro, na inovação. Tendo esses dados coletados é entregue ao empresário uma devolutiva e é realizada uma análise interna e externa da empresa por meio da Matriz SWOT, que segundo Pereira (2010, p. 114) tem como objetivo “reunir todos os itens considerados como pontos fortes e relacioná-los com os pontos fracos, oportunidades e ameaças”.

Com a aplicação dessas ferramentas, um plano de ação é elaborado para que empresa se desenvolva continuamente. A partir de então, a empresa recebe constantemente a visita desse agente para verificação dos resultados e realização de um acompanhamento focado na melhoria contínua da empresa em que o empresário também é motivado a inovar, tanto nos produtos (bem ou serviço) quanto no marketing, organização ou processos.

De forma resumida a atuação desse programa pode ser entendida da seguinte maneira: “os Agentes Locais de Inovação (ALI) visitam os empreendimentos, apresentam soluções e oferecem respostas às demandas do negócio. As mudanças geram impacto direto na gestão empresarial, na melhoria de produtos e processos e na identificação de novos nichos de mercado para os seus produtos” (SEBRAE, 2017).

3.1 O Radar de Inovação

O Radar de Inovação foi uma metodologia criada pelo professor Mohanbir Sawhney, diretor do *Center for Research in Technology & Innovation*, da *Kellogg School of Management*, Illinois, EUA. Para o procedimento, se leva em consideração algumas dimensões onde uma empresa pode investir na inovação, sendo que as principais são as ofertas criadas, os clientes atendidos, os processos empregados e os locais de presença usados. Depois foram acrescentadas mais outras dimensões até se tornar o radar utilizado no Programa. (SEBRAE, 2010).

O radar de inovação conta com 13 dimensões a serem observadas na empresa. E cada dimensão apresenta alguns questionamentos que vão de encontro à temática. A resposta deve ser elencada em uma escala de medição: (0) Significando pouco ou nada inovadora, (3) inovadora ocasional e (5) inovadora sistêmica. Essas dimensões são: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora. (BACHMAN; DESTEFANI, 2008). Após obter o resultado de cada dimensão, é realizada uma média geral e o resultado apresenta-se como o grau de inovação global.

A dimensão e a descrição do que se refere cada um é conforme quadro 1 seguinte:

Quadro 1 – Descrição das dimensões do Radar da Inovação

| Dimensão | Descrição do que se refere |
|-------------------|--|
| Oferta | Produtos oferecidos pela empresa ao mercado. |
| Plataforma | Conjunto de componentes comuns, métodos de montagem ou tecnologias que são usadas, de forma “modular” na construção de um portfólio de produtos. |
| Marca | Conjunto de símbolos, palavras (slogan) ou formatos pelos quais uma empresa transmite sua imagem, ou promessa, aos clientes. |
| Clientes | São pessoas ou organizações que usam ou consomem produtos para atender suas necessidades. |

| | |
|-------------------------------|--|
| Soluções | É a combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações capazes de solucionar demandas dos clientes. |
| Relacionamento | Denominada como “Experiência do Cliente”. Leva em conta tudo que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo, em todos os momentos ao interagir com a empresa. |
| Agregação de Valor | Considera os mecanismos pelos quais uma empresa capta parte do valor criado. Isto é feito, normalmente, pela análise da Cadeia de Valor, para descobrir fluxos de receita não explorados e formas de captar valor a partir de interações com clientes e parceiros. |
| Processos | São as configurações das atividades usadas na condução das operações internas à empresa. |
| Organização | Modo como a empresa está estruturada, quais as parcerias estabelecidas e, o papel e responsabilidades dos colaboradores. |
| Cadeia de Fornecimento | Corresponde à sequência de atividades e de agentes que movem os produtos, serviços e informações da origem à entrega. |
| Presença | Relaciona-se aos canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado e, também, aos locais em que esses itens podem ser adquiridos pelos consumidores. |
| Rede | Cobre os aspectos relacionados à rede que conecta a empresa, e seus produtos, aos clientes. |
| Ambiência Inovadora | Existência de mecanismos como programas de sugestões ou existência de fração da equipe que é composta por profissionais que tem formação voltada para a pesquisa. |

Fonte – Elaborado pelo autor. Adaptado de Bachman e Destefani, 2008.

3.2 Diagnóstico de Gestão Empresarial

O diagnóstico de gestão empresarial utilizado pelo Programa é o mesmo utilizado pelas empresas que desejam concorrer ao Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas do Sebrae (“MPE Brasil”), do Movimento Brasil Competitivo (MBC), da Gerdau e Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

Essa ferramenta apresenta 37 questões que são divididas em 8 dimensões baseadas nos fundamentos do MEG (Modelo de Excelência da Gestão) da FNQ. Essas dimensões são: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados. (MBC, 2016). Cada dimensão possui algumas questões e suas respostas vão de A até D, onde A recebe uma menor pontuação e é uma prática inexistente ou

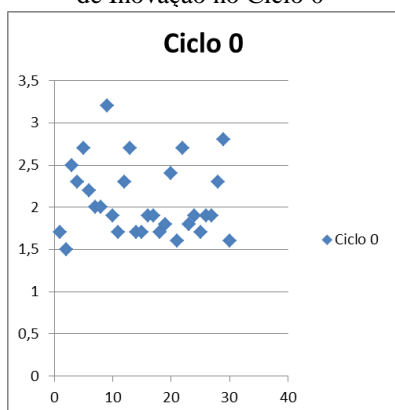
realizada em parte e D, onde a empresa executa formalmente a prática relacionada com aspectos abrangentes à questão e por sua vez, recebe uma maior pontuação.

4 INOVAÇÃO E GESTÃO NAS MPE QUE ADERE AO ALI – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As 30 empresas estudadas se localizam nas regiões da Asa Sul, Asa Norte e Sudoeste, bairros bem conceituados do Distrito Federal. Sendo que metade é pertencente ao segmento de comércio e a outra metade, serviços, não possuindo assim, nessa amostra, empresas do segmento de indústria.

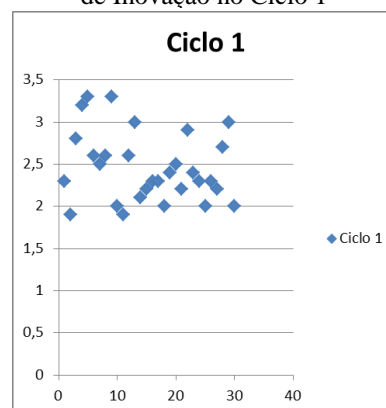
4.1 Dados sobre Inovação

Gráfico 1 – Resultados do Radar de Inovação no Ciclo 0



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 2 – Resultados do Radar de Inovação no Ciclo 1



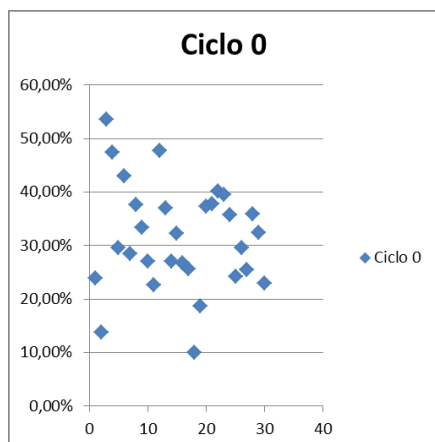
Fonte: Elaborado pelo autor.

No ciclo 0, conforme observa-se no gráfico 1, a maior parte das empresas estão localizadas entre as notas 1,5 e 2, tendo algumas - 5 empresas - que já se destacam das demais, alcançando notas entre 2,5 e 3, sendo que a mais inovadora está com nota superior à 3, mais precisamente, 3,2.

No ciclo 1, mostrado no gráfico 2, nenhuma empresa permaneceu tão próxima da nota de 1,5. Todas tiveram um aumento, alguns bem significativos, outros nem tanto. Mesmo tendo uma evolução geral, apenas duas ultrapassaram o maior índice global de inovação do ciclo 0, tendo a nota obtida 3,3.

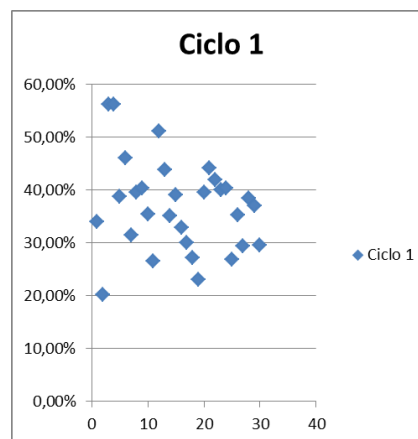
4.2 Dados sobre Gestão

Gráfico 3 – Resultados de Gestão no Ciclo 0



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 4 – Resultados de Gestão no Ciclo 1



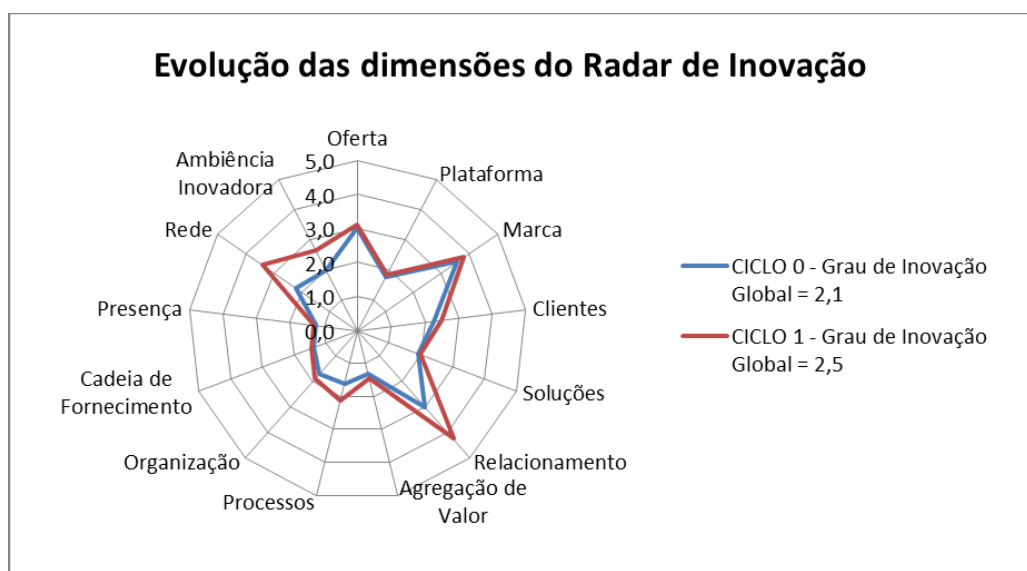
Fonte: Elaborado pelo autor.

A respeito dos dados da gestão empresarial expressos no gráfico 1, no ciclo 0, percebeu-se que nenhuma empresa estava com uma gestão excelente e 29 estavam com resultados menores que a média esperada, tendo uma concentração de nota entre 20% a 40%. A melhor empresa estava com a nota de 53,54% e a pior com 10,08%.

Já no gráfico 2, que expressa a realidade do ciclo 1, a pior empresa ficou com nota próxima de 20% e houveram três que se destacaram, tendo notas acima de 50%. Essas notas foram, respectivamente, 56,16%, 56,15% e 51,06%. A maior parte ainda ficou concentrada entre 20% e 40%. Contudo, todas as empresas evoluíram suas médias de gestão, mesmo não tendo grandes diferenças.

A evolução das dimensões do Radar de Inovação pode ser percebida de acordo com o gráfico 5.

Gráfico 5 – Evolução das dimensões do Radar de Inovação no Ciclo 0 e 1



Fonte: Elaborado pelo autor.

Partindo da observação de que teve um acréscimo mediano de 0,4 entre o grau de inovação global 0 e o 1, percebe-se que houve um crescimento significativo principalmente em três dimensões: relacionamento (1,27, aproximadamente), rede (1,2, aproximadamente) e ambiência inovadora (0,65, aproximadamente). Outras, por sua vez melhoraram pouquíssimo, como, por exemplo, as dimensões soluções, cadeia de fornecimento e presença. Todas essas tiveram um aumento de apenas 0,07. A maior parte da diferença de evolução entre o ciclo 1 e o ciclo 0, ficou em torno de 0,1 a 0,3.

4.3 Comparação entre empresas que mais evoluíram no quesito inovação e no quesito gestão

Tabela 1 – Empresas que mais evoluíram no quesito Inovação

| Empresa | Inovação | | |
|---------|----------|---------|-----------|
| | Ciclo 0 | Ciclo 1 | Diferença |
| E4 | 2,3 | 3,2 | 0,9 |
| E1 | 1,7 | 2,3 | 0,6 |
| E5 | 2,7 | 3,3 | 0,6 |
| E8 | 2 | 2,6 | 0,6 |
| E19 | 1,8 | 2,4 | 0,6 |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 2 – Empresas que mais evoluíram no quesito Gestão

| Empresa | Gestão | | |
|---------|---------|---------|-----------|
| | Ciclo 0 | Ciclo 1 | Diferença |
| E18 | 10,08% | 27,14% | 17,06% |
| E1 | 23,89% | 34,04% | 10,15% |
| E5 | 29,51% | 38,83% | 9,32% |
| E4 | 47,33% | 56,15% | 8,82% |
| E10 | 27,00% | 35,42% | 8,42% |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quando se busca dentre as 30 empresas pesquisadas, as 5 que obtiveram maior evolução significativa geral no quesito inovação, encontra-se que todas cresceram mais do que 0,5, o que é um dado interessante de ser analisado dado que a maior nota possível é 5, ou seja, todas, conforme estão mostradas no gráfico 1, tiveram um crescimento superior a 10%, sendo que a mais inovadora melhorou 18%. Já na gestão, segundo tabela 2, a diferença foi um pouco maior, quando se observa a porcentagem. A média de crescimento das 5 que mais melhoraram sua gestão foi de aproximadamente 11%. A primeira colocada cresceu quase 7% a mais que a segunda.

Algo interessante desse comparativo está no fato de que das 4 empresas que mais inovaram, 3 delas também se situam no escore das que mais melhoraram a gestão e essas três são do segmento de serviços. A E1 é a segunda colocada nos dois quesitos, E5 é a terceira nos dois quesitos e a E4 é a que mais inovou e a quarta que mais melhorou a gestão.

4.4 Comparação entre empresas que evoluíram maior ou igual à média no quesito inovação e as que não melhoraram mais do que a média quesito gestão

Quando se busca no rol das empresas as que não evoluíram mais do que a média geral no quesito gestão, encontram-se 16 empresas. Dessas 16, 8 evoluíram mais ou igual à média no quesito inovação, como pode ser observado na tabela 3.

Tabela 3 – Empresas que evoluíram mais ou igual à média no quesito Inovação e as que não melhoraram mais do que a média quesito Gestão

| Empresa | Ciclo 0 | Ciclo 1 | Diferença | Ciclo 0 | Ciclo 1 | Diferença |
|---------|---------|---------|-----------|---------|---------|-----------|
| E6 | 2,2 | 2,6 | 0,4 | 43,00% | 45,99% | 2,99% |
| E7 | 2 | 2,5 | 0,5 | 28,51% | 31,44% | 2,93% |
| E8 | 2 | 2,6 | 0,6 | 37,55% | 39,59% | 2,04% |
| E17 | 1,9 | 2,3 | 0,4 | 25,68% | 30,03% | 4,35% |
| E19 | 1,8 | 2,4 | 0,6 | 18,62% | 23,01% | 4,39% |
| E23 | 1,8 | 2,4 | 0,6 | 39,55% | 40,00% | 0,45% |
| E24 | 1,9 | 2,3 | 0,4 | 35,71% | 40,37% | 4,66% |
| E28 | 2,3 | 2,7 | 0,4 | 35,85% | 38,48% | 2,63% |

Fonte: Elaborado pelo autor.

De 30 empresas, quase 27% não se preocupou proporcionalmente em inovar e melhorar a gestão, ao estabelecer o valor da média delas como parâmetro, ou seja, média de evolução de 0,4 em inovação e 5,44% em gestão. Isso pode ser um ponto que merece atenção, pois ao examinar a realidade individual de cada empresa, é percebido que de todas elas, houveram três casos excepcionais: duas acabaram sendo vendidas e uma mudou totalmente o ramo de atuação. Mesmo sendo mostrado que pode existir relação entre as que mais inovam e as que mais melhoram a gestão, há aquelas que inovam e não se preocuparam em melhorar a gestão.

Diante desse dado, vale refletir o quanto é importante ficar atento ao tipo de efeito que uma empresa tem ao investir em inovação e não prestar atenção no melhoramento da gestão.

5 IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

No ciclo 0, 190 ações foram distribuídas às 30 empresas. Em média, cada empresa recebeu 6 ações que envolvem diretamente a gestão ou inovação (produto, processo,

marketing ou organizacional). Dessas, obrigatoriamente 3 ações em cada empresa foi concluída. Sendo assim, 100 ações não foram executadas.

As ações mais indicadas às organizações foram: Elaboração de planejamento estratégico (25 vezes, 1 concluída), Criação, atualização e monitoramento de mídias sociais (19 vezes, 7 concluídas), Utilização de software para gestão (14 vezes, 5 concluídas) e Coleta de informações e sugestões dos colaboradores (11 vezes, 8 concluídas). Todas essas ações impactam em aspectos da gestão e da inovação, ou seja, as empresas que realizaram essas ações obtiveram uma melhora nos dois gráficos, de gestão e no de inovação. E ao fazer um levantamento dessas ações com o tipo de inovação, a classificação seria, respectivamente, inovação em processo, inovação em marketing, inovação em produto e inovação organizacional. Vale salientar, também, que no rol das 30 empresas, apenas 3 das 4 que receberam indicação de inovação em produto, a implementaram.

Das ações que foram indicadas mais de 4 vezes às empresas, a que mais se destacou positivamente foi a de criação ou revitalização da fachada, que é uma inovação em marketing. Das 7 indicações, apenas uma empresa não implementou a mudança. Isso é interessante, pois pode dizer que os empresários percebem que uma fachada bem apresentável e chamativa pode atrair bastante clientes. Por outro lado, a que se destacou negativamente, por não ter sido implementada em nenhuma das 5 empresas, foi a de criação do PPRA e PCMSO, que é uma exigência legal que as empresas devem seguir. Isso pode se justificado pelo fato de não haver uma fiscalização tão rigorosa sobre esse aspecto.

Infelizmente, nenhuma empresa consegue mensurar, com indicadores, como essas ações impactaram positivamente. Mas em todas, é claro que foi dada uma importância significativa a cada ação sugerida e as que não foram concluídas no ciclo 0, podem ter sido executadas no ciclo 1 ou no 2. Elas foram realizadas de acordo com a prioridade percebida pelos dirigentes.

6 APRENDIZADO DO ALI ENQUANTO PESQUISADOR

O dia a dia de um Agente Local de Inovação é carregado de desafios, principalmente quando envolve a relação de dependência do empresário. Os empresários das MPes muita vezes se comportam como colaboradores com a “mão na massa” e, por muitas vezes, acabam não se atentando ao fato de que a empresa merece alguém para geri-la, inclusive quando se pensa na gestão da inovação. Se muitos empresários dispusessem de recurso financeiro e tempo para comandar a organização, certamente, várias ações indicadas

seriam feitas com mais facilidade e rapidez, o que é bem percebido em empresas que têm condições de o empresário não ser um funcionário como qualquer outro.

Ademais, vários comportamentos são trabalhados nessa rotina. Vale destacar o “jogo de cintura” para lidar com novidades no mercado e reclamações dos empresários para driblar a crise que o País passa, algo que impactou diretamente no faturamento de várias empresas.

O fato que mais chamou a atenção durante o trabalho de pesquisa foi que várias empresas não possuem meios eficientes e eficazes para realizarem a gestão da empresa e mesmo assim, continuam lucrando. Alguns desses empresários, até mesmo não se importam com esse aspecto, por ser “trabalhoso”. É possível que se houvesse uma preocupação maior em se capacitar para gerenciar uma empresa com ferramentas adequadas, todas as organizações citadas nesse estudo estariam bem melhores, em termos financeiros.

Certamente, com esse trabalho, urge o pensamento de que o ALI pode sim contribuir diretamente com a evolução da cidade, quando há um estímulo para isso, seja o apoio de entidades públicas, privadas ou diversos grupos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo mostrou dois resultados. O primeiro é que as empresas que decidem por inovar mais, também possuem a mesma preocupação em melhorar sua gestão. A segunda é que pode acontecer de empresas inovarem e não melhorarem a gestão, tendo que ficarem alertas ao que possa vir acontecer futuramente. E esses foram os achados desse trabalho. Dentre as 30 empresas estudadas, as 4 empresas que mais avançaram no quesito inovação, de acordo com a mensuração por meio do Radar da Inovação, apresentaram 3 que foram as que mais melhoraram no quesito gestão. Isso após verificar o progresso no gráfico de gestão, obtido por meio do diagnóstico do Prêmio MPE Brasil, baseado no Modelo de Excelência de Gestão. Além disso, das 16 que não melhoraram suficientemente a gestão, 8 inovaram suficientemente. E das 8, 3 sofreram danos incalculáveis.

Em complemento, outro fato a ser apresentado é que aparentemente as empresas do segmento de serviços são mais propensas à inovação.

Com relação às futuras possibilidades de investigação recomendadas a partir desse estudo, pode-se perguntar qual seria o grau de descartabilidade de se propor inovação, sem ao mesmo tempo tornar a gestão das empresas eficazes, ou seja, como mostrar que o Programa ALI tem uma metodologia de atendimento que contempla as necessidades reais do seu

público alvo de forma a gerar resultados atrelados à inovação, em uma realidade de dados que abrange uma amostra bastante significativa, para utilizá-la posteriormente como pontos de melhoramento do Programa. Pois como foi mostrado, 8 empresas avançaram no quesito inovação mas não tanto no quesito gestão. E abrangendo ainda essa amostra para esse estudo, será possível perceber qual é o alcance do resultado financeiro para a empresa que inova e conta com uma gestão desenvolvida e se funcionaria da mesma forma se essa amostra não tivesse uma boa gestão.

Ainda a partir do êxito obtido, a presente pesquisa pode possibilitar diversos profissionais a entenderem como prestar uma consultoria em inovação à MPes, atrelada a um desenvolvimento da gestão empresarial, partindo de uma outra linha de pesquisa: a de que empresas que já possuem uma boa gestão, inovam com mais facilidade.

THE INNOVATION PROCESS AS A FACTOR OF BUSINESS MANAGEMENT DEVELOPMENT

ABSTRACT

Analyzing the relationship between management development and innovation insertion in organizational reality, this work was developed with the objective of understanding whether the companies of the ALI Program (Sebrae program in partnership with CNPq, which aims to generate innovation in the companies served) that innovate, also improve their management. This article can be characterized as a descriptive applied research that has been used from literature review and data collection. It was analyzed the development of 30 companies in the service and commerce segment, located in the central region of Brasília, Federal District, which started in the Program in March 2015. After analyzing the data collected, through the Innovation Radar and business diagnosis based in the Management Excellence Model, it was verified that, in addition to having all improved some organizational and innovative aspects, it should be pointed out that of the four companies that innovated the most, three were also the ones that improved their management and the 16 that did not improve sufficiently management, 8 innovated sufficiently, but 3 suffered alarming consequences. This all characterizes a relationship between insertion of innovation and optimization of organizational management.

Key words: Innovation. Management. Management excellence model. Program ALI. Brasília.

REFERÊNCIAS

BACHMAN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau das inovações nas MPE**. 2008. Disponível em:

<<http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudeInovacaonasMPE.pdf>>

Acesso em 14 fev. 2017.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Atlas, 2009.

DIEHL, A. A; TATIM, D C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MANUAL DE OSLO, OCDE – **Manual de Oslo**: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre Inovação. 3ª ed., Tradução: FInEP, 2007. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Acesso em: 09 fev. 2017.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa: planejamento, e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MBC. **Questionário de autoavaliação MPE Brasil**. 2016. Disponível em <http://www.mbc.org.br/mpe/wp-content/uploads/2016/04/5-Question%C3%A1rio_MPE_2016_IMP.pdf> Acesso em 14 fev. 2017.

PEARSON EDUCATION DO BRASIL. **Criatividade e inovação**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2011.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: Administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 2010.

Programa ALI ajuda a implantar práticas inovadoras gratuitamente no seu negócio. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/agentes-locais-de-inovacao-receba-o-sebrae-na-sua-empresa,8f51d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em: 14 fev. 2017.

ROBERT. M. **A estratégia pura e simples da inovação do produto**. Rio de Janeiro: Nórdica, 1995.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: nova Cultural, 1988.

SEBRAE. **Agentes Locais de Inovação: Uma medida do progresso nas MPEs do Paraná**. Disponível em:

<http://www.sebraepr.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Uma_Medida_do_Progresso_nas_MPEs_do_PR.pdf>. Acesso em 14 fev. 2017.

SEBRAE. Participação das micro e Pequenas empresas na economia Brasileira, 2014.

Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 09 fev. 2017.

SOLOMON, S. A grande importância da pequena empresa. Rio de Janeiro: Nórdica, 1986.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. Gestão da inovação. Porto Alegre: Bookman, 2008

TIDD, J.; BESSANT, J. Inovação e empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman, 2009.

ANEXO A – Diagnóstico de gestão empresarial utilizado pelo Programa ALI

Liderança

1. A MISSÃO DA EMPRESA ESTÁ DEFINIDA E É CONHECIDA PELOS COLABORADORES?

- ☐ a. A Missão não está definida.
- ☐ b. A Missão está definida informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
- ☐ c. A Missão está definida e registrada sob a forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
- ☐ d. A Missão está definida e registrada sob a forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.

Apresentar a Missão da empresa e os meios utilizados para a sua comunicação aos colaboradores.

2. O COMPORTAMENTO ÉTICO É INCENTIVADO PELOS DIRIGENTES NAS RELAÇÕES INTERNAS E EXTERNAS?

- ☐ a. Não existem regras para assegurar o comportamento ético.
- ☐ b. O comportamento ético é promovido por meio de regras informais.
- ☐ c. O comportamento ético está definido em regras escritas.
- ☐ d. O comportamento ético está definido em regras escritas, que são conhecidas e praticadas por todos os dirigentes e colaboradores.

3. O DESEMPENHO DA EMPRESA É ANALISADO PELOS DIRIGENTES?

- ☐ a. Não é feita a análise do desempenho da empresa.
- ☐ b. A análise do desempenho da empresa é feita ocasionalmente, com foco principalmente no desempenho financeiro.
- ☐ c. A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, mas de forma restrita a alguns aspectos, como, por exemplo, financeiro, vendas, atendimento e produção.
- ☐ d. A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, inclui aspectos abrangentes ao negócio como, por exemplo, financeiro, vendas, clientes, colaboradores, fornecedores, produção e uso de alguns indicadores e metas.

Apresentar a periodicidade da análise de desempenho, os participantes e exemplos de informações utilizadas na análise.

4. OS DIRIGENTES COMPARTILHAM INFORMAÇÕES COM OS COLABORADORES?

- ☐ a. As informações não são compartilhadas com os colaboradores.
- ☐ b. O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre esporadicamente.
- ☐ c. O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange alguns colaboradores.
- ☐ d. O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange todos os colaboradores.

Apresentar os meios utilizados para compartilhar as informações com os colaboradores e tipos de informações.

5. OS DIRIGENTES INVESTEM EM SEU DESENVOLVIMENTO GERENCIAL E APLICAM OS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS NA EMPRESA?

- ☐ a. Os dirigentes não investem em seu desenvolvimento gerencial.
- ☐ b. Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, mas não aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
- ☐ c. Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
- ☐ d. Os dirigentes investem regularmente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.

6. A BUSCA DE INFORMAÇÕES PARA IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO INCLUEM AS FONTES EXTERNAS E OS COLABORADORES SÃO INCENTIVADOS A APRESENTAREM IDEIAS QUE PODEM SE CONVERTER EM INOVAÇÕES?

- ☐ a. Não são buscadas informações externas e nem há estímulo ao surgimento de ideias criativas entre os colaboradores.
- ☐ b. As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos eventualmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados informalmente a apresentarem ideias que podem se converter em inovações.

- () c. As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos regularmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados formalmente a apresentarem ideias que podem se converter em inovações.
- () d. As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos regularmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados formalmente a apresentarem ideias que podem se converter em inovações, existindo pelos menos um exemplo de inovação implementada a partir dessas informações.

Estratégia e planos

7. A VISÃO DA EMPRESA ESTÁ DEFINIDA E É CONHECIDA PELOS COLABORADORES?

- () a. A Visão não está definida.
- () b. A Visão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes.
- () c. A Visão está registrada sob a forma escrita e é conhecida por alguns colaboradores.
- () d. A Visão está registrada sob a forma escrita e é conhecida por todos os colaboradores.

Apresentar a Visão da empresa e os meios utilizados para a sua comunicação aos colaboradores.

8. AS ESTRATÉGIAS QUE PERMITEM ALCANÇAR OS OBJETIVOS DA EMPRESA ESTÃO DEFINIDAS?

- () a. As estratégias não estão definidas.
- () b. As estratégias estão definidas informalmente e com uso restrito de informações internas e externas.
- () c. As estratégias estão definidas informalmente, mas são consideradas informações internas e externas relacionadas ao negócio.
- () d. As estratégias, abrangentes aos principais aspectos do negócio, estão definidas formalmente, por meio de método que considera a análise de informações internas e externas.

Apresentar as estratégias da empresa e os tipos de informações externas e internas analisadas no processo de planejamento.

9. OS INDICADORES E METAS RELACIONADOS ÀS ESTRATÉGIAS ESTÃO ESTABELECIDOS?

- ☐ a. Não existem indicadores relacionados às estratégias.
- ☐ b. Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a esses indicadores.
- ☐ c. Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para algumas estratégias.
- ☐ d. Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são comunicados aos colaboradores.

Apresentar os indicadores e as metas definidos no planejamento.

10. OS PLANOS DE AÇÃO, VISANDO ALCANÇAR AS METAS DA EMPRESA RELACIONADAS ÀS ESTRATÉGIAS, ESTÃO DEFINIDOS?

- ☐ a. Não existem planos de ação visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias.
- ☐ b. As ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas da empresa relacionadas às estratégias.
- ☐ c. Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias.
- ☐ d. Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias, e são acompanhados regularmente.

Clientes

11. OS CLIENTES SÃO AGRUPADOS E SUAS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS SÃO IDENTIFICADAS?

- ☐ a. Não há nenhum tipo de agrupamento dos clientes.
- ☐ b. Os clientes não são agrupados e a identificação das suas necessidades é feita de forma intuitiva.
- ☐ c. Os clientes são agrupados e as necessidades e expectativas destes grupos são identificadas informalmente por meio de informações obtidas dos clientes.
- ☐ d. Os clientes são agrupados e as necessidades e expectativas destes grupos são identificadas formalmente por meio de informações obtidas dos principais grupos de clientes.

Apresentar os principais grupos de clientes e suas necessidades.

12. OS PRODUTOS E SERVIÇOS SÃO DIVULGADOS AOS CLIENTES?

- ☐ a. Os produtos e serviços não são divulgados aos clientes.
- ☐ b. Os produtos e serviços são divulgados sem considerar os diferentes grupos de clientes.
- ☐ c. Os produtos e serviços são divulgados considerando os diferentes grupos de clientes.
- ☐ d. Os produtos e serviços são divulgados considerando os diferentes grupos de clientes e utilizando meios adequados para assegurar a efetividade desta comunicação.

13. AS RECLAMAÇÕES DOS CLIENTES SÃO REGISTRADAS E TRATADAS?

- ☐ a. Não são disponibilizados canais de comunicação para os clientes apresentarem suas reclamações.
- ☐ b. As reclamações recebidas não são registradas e são tratadas ocasionalmente.
- ☐ c. As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente.
- ☐ d. As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente, e o cliente é informado da solução dada à sua reclamação.

Apresentar os canais de comunicação disponibilizados aos clientes para receber as reclamações.

14. A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES É AVALIADA?

- ☐ a. A satisfação dos clientes não é avaliada.
- ☐ b. A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva.
- ☐ c. A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para alguns dos grupos de clientes.
- ☐ d. A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para os principais grupos de clientes.

Apresentar a periodicidade e o método de avaliação da satisfação dos clientes.

15. AS INFORMAÇÕES OBTIDAS DOS CLIENTES SÃO ANALISADAS E UTILIZADAS PARA INTENSIFICAR A SUA FIDELIDADE E CAPTAR NOVOS?

- ☐ a. As informações obtidas dos clientes não são analisadas.
- ☐ b. As informações obtidas são analisadas ocasionalmente para fidelizar os clientes atuais.

- ☐ c. As informações obtidas são analisadas e utilizadas regularmente para fidelizar os clientes atuais.
- ☐ d. As informações obtidas dos clientes são utilizadas regularmente na fidelização dos clientes atuais e captação de novos.

Sociedade

16. AS EXIGÊNCIAS LEGAIS NECESSÁRIAS PARA O FUNCIONAMENTO DA EMPRESA SÃO CONHECIDAS E MANTIDAS ATUALIZADAS?

- ☐ a. As exigências legais aplicáveis à empresa não são conhecidas.
- ☐ b. Algumas exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas.
- ☐ c. As exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas.
- ☐ d. As exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas e mantidas atualizadas.

Listar as exigências legais relacionadas ao negócio, incluindo as ambientais.

17. OS IMPACTOS NEGATIVOS CAUSADOS PELA EMPRESA AO MEIO AMBIENTE SÃO CONHECIDOS E TRATADOS?

- ☐ a. Os impactos negativos ao meio ambiente não são conhecidos.
- ☐ b. Os impactos negativos ao meio ambiente não são conhecidos, mas algumas ações são adotadas de modo a evitar prejuízos ao meio ambiente.
- ☐ c. Os impactos negativos ao meio ambiente são conhecidos e alguns são tratados por meio de ações adequadas.
- ☐ d. Os impactos negativos ao meio ambiente são identificados e alguns são tratados de forma planejada por meio de ações adequadas.

Apresentar os principais impactos negativos, tais como energia, água, matéria-prima, resíduos sólidos e poluição, causados pelas atividades da empresa ao meio ambiente e ações de tratamento adotadas.

18. A EMPRESA DEMONSTRA SEU COMPROMETIMENTO COM A COMUNIDADE POR MEIO DE AÇÕES OU PROJETOS SOCIAIS?

- () a. Não são realizadas ações ou projetos sociais.
- () b. A empresa participa ou realiza ações ou projetos sociais esporadicamente.
- () c. A empresa participa ou realiza ações ou projetos sociais regularmente com envolvimento dos colaboradores.
- () d. A responsabilidade social faz parte das estratégias e planos da empresa e as ações ou projetos contam com o envolvimento dos colaboradores.

Apresentar as principais ações e projetos sociais desenvolvidos pela empresa.

Informações e conhecimentos

19. AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA O PLANEJAMENTO, A EXECUÇÃO E ANÁLISE DAS ATIVIDADES E PARA A TOMADA DE DECISÃO ESTÃO DEFINIDAS E DISPONIBILIZADAS AOS COLABORADORES?

- () a. As informações não estão definidas.
- () b. Algumas informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas.
- () c. As principais informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas e são disponibilizadas para os colaboradores.
- () d. As informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas, disponibilizadas para os colaboradores, organizadas em sistemas de informações e são utilizados mecanismos de segurança para proteção das mesmas.

Apresentar as principais informações utilizadas, os meios para disponibilização para os colaboradores e mecanismos de segurança.

20. O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO É PROMOVIDO?

- () a. Não existem ações para promover o compartilhamento do conhecimento.
- () b. Os colaboradores são incentivados a compartilhar o conhecimento adquirido.
- () c. Os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido, por meio de métodos formalizados.
- () d. Os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido, por meio de métodos formalizados e este conhecimento é registrado.

21. SÃO PROMOVIDAS MELHORIAS NAS PRÁTICAS DE GESTÃO?

- ☐ a. As práticas de gestão não demonstram melhorias.
- ☐ b. Pelo menos uma prática de gestão apresenta melhorias.
- ☐ c. Algumas práticas de gestão apresentam melhorias.
- ☐ d. Muitas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes da análise de resultados de diagnóstico da gestão, como por exemplo, o MPE Brasil.

22. SÃO OBTIDAS E UTILIZADAS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS NA ANÁLISE DO DESEMPENHO E MELHORIA DOS PRODUTOS/SERVIÇOS E PROCESSOS?

- ☐ a. Não são obtidas informações comparativas externas.
- ☐ b. São obtidas informações comparativas externas, mas não são utilizadas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.
- ☐ c. São obtidas informações comparativas externas e utilizadas na melhoria dos produtos/serviços e processos.
- ☐ d. São obtidas informações comparativas externas e apresenta evidências de utilização na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.

Apresentar os meios utilizados para busca de informações comparativas e os tipos de informações.

Pessoas

23. AS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DAS PESSOAS (DIRIGENTES E COLABORADORES) ESTÃO DEFINIDAS?

- ☐ a. Não estão definidas.
- ☐ b. Estão definidas informalmente.
- ☐ c. Estão definidas e documentadas para algumas funções.
- ☐ d. Estão definidas, documentadas para todas as funções e conhecidas por todos os colaboradores.

Relatar quais documentos as funções e responsabilidades estão descritas.

24. A SELEÇÃO DOS COLABORADORES É FEITA SEGUNDO PADRÕES DEFINIDOS E CONSIDERA OS REQUISITOS DA FUNÇÃO?

- ☐ a. A seleção é feita de forma intuitiva.
- ☐ b. A seleção é feita com padrão definido para algumas funções.
- ☐ c. A seleção é feita com padrão definido para todas as funções.
- ☐ d. A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas para a função.

25. OS COLABORADORES SÃO CAPACITADOS NAS SUAS FUNÇÕES?

- ☐ a. Os colaboradores não são capacitados.
- ☐ b. Os colaboradores são capacitados eventualmente.
- ☐ c. Os colaboradores são capacitados regularmente.
- ☐ d. Todos os colaboradores são capacitados com base em um plano de capacitação.

26 OS PERIGOS E RISCOS RELACIONADOS À SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO SÃO IDENTIFICADOS E TRATADOS?

- ☐ a. Os perigos e riscos não são identificados e não são tratados.
- ☐ b. Os perigos não são identificados e apenas alguns deles são tratados.
- ☐ c. Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO e são tratados apenas com ações corretivas.
- ☐ d. Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO e os riscos são tratados com ações corretivas e preventivas.

27. O BEM-ESTAR E A SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES SÃO PROMOVIDOS?

- ☐ a. Não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.
- ☐ b. São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando problemas são detectados.
- ☐ c. São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais.
- ☐ d. São adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares.

Apresentar as principais ações, incluindo os benefícios adotados para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

Processos

28. OS PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO SÃO EXECUTADOS DE FORMA PADRONIZADA, COM PADRÕES DOCUMENTADOS?

- () a. Os processos principais do negócio não são executados de forma padronizada.
- () b. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas os padrões não são documentados.
- () c. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados.
- () d. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados e definidos a partir de requisitos traduzidos das necessidades dos clientes.

Apresentar os processos principais do negócio e os padrões documentados existentes.

29. OS PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO SÃO CONTROLADOS PARA GARANTIR A SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES?

- () a. Os processos principais do negócio não são controlados.
- () b. Os processos principais do negócio não são controlados, mas são corrigidos quando ocorrem problemas ou reclamações dos clientes.
- () c. Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões de execução definidos e documentados.
- () d. Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões definidos e documentados, sendo controlados também por meio de indicadores e metas.

Apresentar os meios de controle utilizados nos processos.

30. OS FORNECEDORES DA EMPRESA SÃO SELECIONADOS E AVALIADOS SEGUNDO CRITÉRIOS DEFINIDOS?

- () a. Os fornecedores não são selecionados segundo critérios definidos e não são avaliados quanto ao seu desempenho.
- () b. Os fornecedores são selecionados com critérios definidos, mas seu desempenho não é avaliado.
- () c. Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado apenas quando ocorre algum problema.

() d. Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado periodicamente, gerando ações para melhoria do fornecimento.

31. AS FINANÇAS DA EMPRESA SÃO CONTROLADAS A FIM DE OTIMIZAR A UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS?

- () a. Não existem controles financeiros.
- () b. Existem controles financeiros, mas não é utilizado fluxo de caixa.
- () c. Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa.
- () d. Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com horizonte de pelo menos um ano.

Resultados

32. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À SATISFAÇÃO DOS CLIENTES?

- () a. Não existem informações suficientes para avaliar.
- () b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- () c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- () d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

33. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS A RECLAMAÇÕES DE CLIENTES?

- () a. Não existem informações suficientes para avaliar.
- () b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- () c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- () d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável, considerando os três resultados.

34. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS ÀS CAPACITAÇÕES MINISTRADAS PARA OS COLABORADORES?

- () a. Não existem informações suficientes para avaliar.

- () b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- () c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- () d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

35. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS A ACIDENTES COM COLABORADORES?

- () a. Não existem informações suficientes para avaliar.
- () b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- () c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- () d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

36. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À PRODUTIVIDADE NO TRABALHO?

- () a. Não existem informações suficientes para avaliar.
- () b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- () c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- () d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

37. EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À MARGEM DE LUCRO?

- () a. Não existem informações suficientes para avaliar.
- () b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- () c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- () d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.